

Relatório Interno

DIRETORIA: DPS – Nº 06/95

DATA: Julho/95 Autor: Rose Mary Juliano Longo *

TÍTULO: A QUALIDADE TOTAL COMEÇA E TERMINA COM A EDUCAÇÃO



* Técnica da Diretoria de Políticas Sociais, Coordenação de Qualidade e Produtividade.

I. INTRODUÇÃO

No mundo de hoje, mostra-se cada vez mais evidente a necessidade de os países desenvolvidos e em desenvolvimento tornarem suas economias competitivas para fazer face aos desafios dos tempos modernos em que vivemos.

As transformações políticas, econômicas e sociais, que atingem todos os países, são profundas e velozes, fazendo com que as respostas, necessárias e urgentes, de seus dirigentes contemplem estratégias diversas e criativas, visando principalmente à melhoria da qualidade de vida de seus habitantes.

Para enfrentar essas transformações, um objetivo-chave nessas estratégias é a elevação do índice global de competitividade da economia, e, nesse contexto, a centralidade do papel da educação e da produção do conhecimento é reconhecida por todos [Cepal (1992)].

Dados do WEF, IMD de 1993, sobre índices de competitividade em países do Primeiro Mundo apresentam resultados dos 22 melhores países no nível mundial (Japão, Estados Unidos, Alemanha e outros), em que a América Latina não é sequer representada. Neste mesmo estudo, o nível de competitividade de 15 países em desenvolvimento escolhidos foi analisado, e o Brasil aparece em 14º lugar, sendo melhor apenas do que o Paquistão. Embora aceitando que estes dados já melhoraram de 1993 até os tempos atuais, torna-se evidente que, para aumentar consideravelmente o nível de competitividade do Brasil, precisa-se contar com métodos modernos de gestão, em todos os níveis (municipal, estadual e federal) e em todos os setores (públicos ou privados) da nossa economia. Somente assim poderemos competir, em níveis de

igualdade, com outros países do mundo, produzindo bens e serviços de excelência que atendam às necessidades e excedam as expectativas de nossos clientes.

II. O ENSINO FUNDAMENTAL NO BRASIL

A universalização do ensino fundamental no Brasil é uma realidade, pois 95% de todas as crianças em idade escolar têm acesso à escola. Esses dados são um pouco menores nas regiões mais miseráveis do Nordeste, mas, no geral, pode-se dizer que o acesso ao ensino fundamental é um problema resolvido no Brasil. No entanto, o mesmo não se pode dizer da qualidade desse ensino, visto que dados existentes demonstram uma situação desoladora quanto aos índices de evasão e repetência, bem como aos fatos referentes às crianças que têm acesso às escolas do primeiro grau. De acordo com o professor Sérgio Costa Ribeiro [Guia (1993)]: somente 2% das crianças que têm acesso às escolas conseguem terminar o primeiro grau em oito anos de ensino regular; apenas 34% terminam o primeiro grau, em geral, em um prazo médio de 12 anos e meio; as crianças que não conseguem concluir o ensino fundamental ficam, em média, seis anos e quatro meses na escola antes de desistirem, efetivamente, de aprender.

Esta situação provoca na criança um problema grave de auto-estima, porque a escola, a primeira organização social freqüentada pela criança fora do seio familiar, motiva o sentimento de que ela "não é tão inteligente como deveria ser", pois a sua capacidade de aprender parece aquém dos níveis desejados pela escola [Guia (1993)]. Ademais, o fato de a escola ficar com as mesmas crianças, em média, 50% a mais do que o tempo adequado significa o desperdício das verbas para o ensino fundamental

RELATÓRIO INTERNO tem o objetivo de possibilitar melhor aproveitamento, em discussões e decisões de políticas públicas, da experiência acumulada pelos pesquisadores. Divulga os pontos de vista dos técnicos sobre temas sociais e econômicos atuais.

de, no mínimo, 50%, o que representa cerca de 2,5 bilhões de dólares. Só com esta quantia seria possível pagar 17 salários a cada professor, por ano letivo.

Claramente, torna-se necessário mudar paradigmas existentes, tais como: crianças abandonam as escolas para ajudar os pais no sustento familiar; a família brasileira não valoriza a educação; a escola pública se destaca na promoção da justiça social, facilitando, pela educação, a ascensão social das crianças provenientes das famílias mais pobres, etc., e reconhecer que os resultados obtidos pelo ensino fundamental no Brasil demonstram que a qualidade do ensino ofertado é baixíssima.

Embora não possamos culpar os professores pelo fracasso dos alunos, entendemos que somente eles poderão efetivamente reverter este quadro de desolação do ensino fundamental, mediante a realização de um trabalho sério, sem prioridades político-partidárias, de valorização da escola pública, de seus clientes internos e externos, com o reconhecimento de que o gerenciamento dos sistemas educacionais terá de ser rapidamente modificado para um modelo que, de fato, retire do caos a realidade do ensino fundamental no Brasil.

III. QUALIDADE, QUALIDADE TOTAL E GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

Qualidade, enquanto conceito, é um valor conhecido por todos, mas é definido de forma diferenciada por diferentes grupos ou camadas da sociedade. Motivo: a percepção dos indivíduos é diferente em relação aos mesmos produtos e/ou serviços, em função de suas necessidades, suas experiências e suas expectativas.

Já o termo qualidade total tem inseridos em seu conceito seis atributos ou dimensões básicas que lhe conferem legitimidade. Essas seis dimensões são: *qualidade intrínseca*, *custo*, *atendimento*, *moral*, *segurança* e *ética*.

Por *qualidade intrínseca* entende-se a precisão do produto ou serviço para cumprir o objetivo ao qual se destina. A dimensão *custo* tem, em si, outros dois focos: custo da organização pelo serviço prestado e preço pago pelo cliente. Portanto, não é suficiente ter o produto mais barato, mas o maior valor pelo preço justo. *Atendimento* é uma dimensão que contém três parâmetros — local, prazo e quantidade — que, por si só, demonstram a sua impor-

tância na produção de bens e na prestação de serviços de excelência. *Moral* e *segurança* dos clientes internos de uma organização (funcionários) são fatores decisivos na prestação de serviços de excelência, porque funcionários desmotivados, mal-treinados, inconscientes da importância de seus papéis na organização, etc., não conseguem produzir o que deles se espera. *Segurança* dos clientes externos de qualquer organização permite que eles percebam qual o foco principal dessas organizações, ou seja, o *cliente*. Hoje em dia, pode-se dizer que o foco no cliente tem primazia absoluta em todas as organizações. Finalmente, tem-se a sexta dimensão do conceito de qualidade total, a *ética*, que é representada pelos códigos ou regras de conduta e valores que têm de permear todas as pessoas e todos os processos de todas as organizações que pretendem sobreviver no mundo competitivo atual.

A qualidade total tem como objetivo principal a satisfação total dos clientes, e essa satisfação só é atingida se as necessidades e as expectativas dos clientes forem atendidas nessas seis dimensões. A obtenção da qualidade total parte de ouvir e entender o que o cliente realmente deseja e necessita, para que o bem e/ou o serviço possam ser concebidos, realizados e prestados com excelência.

A Gestão da Qualidade Total (GQT) é uma opção de reorientação gerencial das organizações, por ter como fundamentos básicos o foco no cliente, o trabalho em equipes de toda a organização, decisões baseadas em fatos e dados e também a busca constante da solução de problemas e da diminuição de erros. A GQT utiliza um método gerencial próprio, conhecido como *ciclo Shewhart*, ou *ciclo Deming*, ou ainda *ciclo PDCA*, em que, antes de se executar (*do* - executar) uma tarefa, planeja-se (*plan* - planejar). Depois de se executar, verifica-se (*check* - verificar) se a realização está conforme o planejado; caso não esteja, atua-se (*act* - atuar, agir) corretivamente.

IV. MODELOS DE GESTÃO E GESTÃO PELA QUALIDADE

Desde os tempos de Frederick W. Taylor (gerenciamento científico, tempos e movimentos, e outras teorias) até os dias de hoje vários modelos gerenciais (autoritários, democráticos, colegiados, participativos, etc.) foram descritos e utilizados pela maioria das organizações. Cada novo modelo gerou consideráveis melhorias nas formas de gerenciamento. Infelizmente, o sistema educacional

brasileiro não parece ter sido beneficiado por essas mudanças, e os avanços nessa direção têm sido decepcionantes.

Quem se dedicar à análise do funcionamento dos sistemas de ensino acabará por encontrar provas evidentes de que a gestão é uma componente decisiva da eficácia escolar, tão rara de se encontrar no sistema educacional brasileiro, principalmente no ensino fundamental.

Em consequência dessa situação, torna-se necessário adotar uma postura gerencial moderna e eficaz para que os ventos da mudança criativa e inovadora soprem também para a educação. O modelo de gestão da qualidade total, que valoriza o ser humano nas organizações reconhecendo sua capacidade de resolver problemas no local e no momento em que ocorrem, busca permanentemente a perfeição. A GQT precisa ser entendida como uma nova maneira de pensar, antes de agir e produzir; implica mudança de postura gerencial e forma moderna de entender o sucesso de uma organização; é uma nova filosofia gerencial que exige mudanças de atitudes e de comportamento. Essas mudanças visam ao comprometimento com o desempenho, à procura do autocontrole e ao aprimoramento dos processos. Acarreta também uma mudança da cultura da organização. As relações internas tornam-se mais participativas; a estrutura, mais descentralizada; e muda-se o sistema de controle [Longo (1994)]. Como se trata de uma mudança profunda, a implantação desse modelo enfrenta várias barreiras, pois mexe com o *status quo*, com o imobilismo, com o conformismo e com os privilégios. Portanto, deve-se ver a gestão pela qualidade não como mais um programa de modernização: trata-se de uma nova maneira de ver as relações entre as pessoas, nas quais o benefício comum é superior ao de uma das partes [Xavier (1994)].

Para que a efetiva implantação desse modelo gerencial ocorra, torna-se imprescindível a presença dos processos de educação e treinamento. Não existe qualidade total ou gestão pela qualidade sem esses dois componentes vitais. O treinamento permite a aquisição de habilidades específicas necessárias ao novo paradigma gerencial, mas treinamentos só são efetivos às pessoas que têm como base a educação incentivada desde o âmbito familiar, que acompanha o ser humano até a fase adulta.

É essa educação, no seu sentido mais amplo, que permite que a mudança de paradigmas gerenciais — processo muitas vezes doloroso e difícil, que deve ser feito com método, e não simplesmente com apelo à boa vontade das pessoas — ocorra de forma menos traumática, pois dará às pessoas condições de visualizar um futuro no qual o crescimento eficiente e eficaz do indivíduo e da organização permitirá a obtenção do objetivo principal da qualidade total, isto é, a satisfação e a melhoria da qualidade de vida dos clientes internos e externos das organizações.

V. CONCLUSÃO

A centralidade da educação e da produção do conhecimento é, portanto, essencial e imprescindível na estratégia de transformação que permitirá a elevação do nível global de competitividade da economia brasileira. E é só mediante um processo de desenvolvimento econômico, social e político auto-sustentável que se poderá, efetivamente, oferecer às diferentes camadas da sociedade brasileira a melhoria das condições de vida ansiada por todos, respeitando-se os valores éticos e morais que pautam as organizações deste país. A educação é o início gerador do processo de gestão pela qualidade e deve também agir como facilitador da implantação desse processo, para a melhoria eficiente, efetiva e eficaz de seus próprios objetivos.

BIBLIOGRAFIA

- CEPAL/UNESCO. *Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad*. — Santiago de Chile: Naciones Unidas, 1992.
- GUIA NETO, W. M. Educação e desenvolvimento. In: *Congresso Brasileiro de Financiamento do Desenvolvimento*, 1. — São Paulo, maio 1993.
- LONGO, R.M.J. *A Revolução da qualidade total: histórico e modelo gerencial*. — Brasília: IPEA, out. 1994. (Relatório Interno - CPS, 31)
- XAVIER, A.C. da R. *Rompendo paradigmas: a implantação da gestão da qualidade total nas escolas municipais de Cuiabá*. — Brasília: IPEA, maio 1994. (Relatório Interno - CPS, 16)

